Université
Abdelmalek Essaadi
Faculté Polydisciplinaire
Tétouan / Martil

Mohammed BEN TAHAR
(Docteur ès-sciences de gestion: Management)

MANAGEMENT
Composants et Processus

Année Universitaire
2009-2010
2ème édition

Introduction

I- Le concept de management: définitions classiques

Le management est défini comme étant: une activité ou plus précisément une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à réaliser une production de biens et de services économiquement, et socialement utiles, et rentables pour l'entreprise à but lucratif, dans une institution (entreprises ou autres) qu'elles soient privées ou publiques, par le biais d'une combinaison des moyens financiers, humains, et matériel, etc.

Cette tâche est généralement confiée aux personnes chargées d'assurer la bonne marche des institutions productives des biens ou de services.

Toutefois, cette activité porte plusieurs dénominations différentes tels que: **gestion, administration, management, ou gérer, administrer, manager, ou encore gestionnaire, administrateur, cadre, dirigeant, manager**.

Au-delà de cette terminologie nombreuse, tous les manuels de management et les dictionnaires en voient une grande proximité de définition et les considèrent comme synonymes, donc interchangeables et indifféremment utilisables([1]).

Certains considèrent que, les vocables **manager et mangement dérivent des mots français, ménager et ménagement.**

Dans a langue française, le verbe ménager apparaît entre les XIV[e] et XVI[e] siècles avec le même sens : que le verbe manager: régler avec soin.

---

[1] - Omar Aktouf, "Le mangement entre tradition et renouvellement", édition révisée, 1989, Gaëtan Morin.

ETUDIUP.com

Le mot **ménagement,** lui, dérive de **ménager** pour entrer en usage au XVI^{e} siècle avec les sens: de **administration, de conduite, ou encore de soin que l'on prend de quelque chose.**

L'adjectif et le nom **ménager (ère)** sont utilisés dès le XV^{e} siècle. Ils signifient la personne qui administre, qui gère et qui prend soin de bien de patrimoines qu'on lui confie, dont elle a la charge, la garde avec pour objectif de faire fructifier, ou, au moins de préserver.

Le terme moderne **de management** est actuellement défini dans la langue française comme: **conduite, direction d'une entreprise** alors que le verbe correspondant **manager** signifie: **manier, diriger.**

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont: **gérer, gestion** et **administrer, administration.**

Gérer, gestion proviennent du verbe latin gérere qui signifiait: conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

Administrer, Administration, d'origine latine proviennent, du verbe administrare qui est défini comme étant: gérer un bien, gérer en défendent les intérêts de ceux qui confient leur patrimoine.

Ainsi, il apparaît que les sens des différents termes sont très proches.

Manager, gérer, administrer, c'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc. C'est ainsi que ces différentes définitions classiques se rapportent toujours à **des activités ou à des tâches en série que doit continuellement assurer le gestionnaire**: Fayol, en 1916, a résumé les grands axes du travail du dirigeant à savoir: **Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler** connu sous le fameux cycle Fayolien **PODC.**

ETUDIUP .com

II- Les modes d'exercice de la fonction du gestionnaire à travers les âges.

Il va sans dire que la fonction de personnes chargées de mener des activités, de conduire ou de prendre soin de patrimoines ou de tâches coordonnées de plusieurs autres personnes est très ancienne.

Certains auteurs en mangement, pour ne pas dire la plupart d'entre eux considèrent que **la fonction du dirigeant et de l'organisation** a toujours existé, et ce à travers les âges, quasi identique à elle-même. C'est ainsi, par exemple que les ateliers de taille de silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaonique étaient "organisés" sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquence "rationnelles", contremaître et surveillance hiérarchisée([1]).

Selon les auteurs en management, l'entreprise actuelle, la gestion et le gestionnaire moderne, ne sont que le fruit d'une longue évolution historiques aussi vieille que l'humanité, donc "naturelle", et conforme à la "nature humaine". C'est dire que des pratiques très anciennes ont été réalisées selon des principes quasi tayloriens de division et de surveillance de travail.

Or, cette vision des choses ne semble pas concorder avec des données historique les moins contestables montrant que ce n'est qu'à partir de la révolution industrielle, aux XVIII^{e} et XIX siècle qu'il y ait eu un changement radical en matière de **conduite et d'organisation du travail**. L'habileté du futur manager et sa capacité à pouvoir organiser, subdiviser, discipliner et surveiller le travail de dizaine de personnes sans qualifications précises constitue un changement radical de la

---

[1] - Parias. L. H et al. (1965) "Histoire générale du travail" Paris, Nouvelle Librairie de France.

Cet ouvrage notamment le tome 1, contient nombre d'allusions et même de comparaisons directes, rapprochant le travail dans la préhistoire et l'histoire à ce qui se passe aujourd'hui.

ETUDIUP.com

fonction du manager. Cette nouvelle capacité a permis d'obtenir plus, toujours plus du facteur travail ([1]).

L'ancêtre le plus direct de l'entrepreneur et de l'industriel dérive: soit de l'artisan- commerçant soit du commerçant tout court, qui s'est suffisamment enrichi pour faire travailler plusieurs personnes à la fois pour lui.

Le premier genre de patrons se constituait entre autres des drapiers, et des revendeurs de textiles et. Ils vont réunir sous un même toit des paysans et ex- artisans ruinés, qu'ils obligent à travailler selon des modalités, des rythmes et des horaires fixés par eux. Avec le temps, et progressivement, la tâches d'organisation, de discipline, et de surveillance furent déléguées à d'autres personnes ancêtres des gestionnaires actuels à savoir: **contremaître, régisseur ou chef du personnel.**

Certes, au départ on se servait de fouets et bâtons pour pouvoir surveiller et pousser à l'effort sans relâche. Mais, progressivement, avec la complexification des contextes et des opérations, avec les luttes ouvrières, les syndicats, les lois sociales sur le travail et la concurrence, la seule fonction de contrôle- surveillance apparaissait insuffisante, il fallait la faire évoluer et partant faire évoluer les fonctions du gestionnaire: ainsi furent apparus progressivement le comptable, l'ingénieur, l'ingénieur en organisation, le juriste, le financier, le psycho-sociologue, le statisticien, l'économètre, etc. **Ces différentes professions, toutes réunies, constituent l'ossature des programmes dispensés aujourd'hui dans les différentes écoles de gestion à travers le monde.**

---

[1] - Braverman. H (1976) "Travail, et Capitalisme monopoliste " Paris, Maspero.

- (Mantoux. P (1959) " La révolution Industrielle au XVIIIe siècle", Paris, Génin.
- Marglin. S (1973), "Origine et fonctions de la parcellisation des tâches", in Gorz. A. Critique de la direction du travail, Paris. Seuil (points). PP.43-81.

ETUDIUP .com

Ainsi, ces différentes spécialités constitue à l'heure actuelle la formation et le travail du manager "traditionnel", et ce selon la nécessite du moment: c'est cela qui constitue le **"mangement traditionnel" ou " classique" ou encore "orthodoxe"**: qui est la systématisation, au fur et à mesure de leur apparition, des différentes pratiques auxquelles les dirigeants ont eu recours pour conduire leur affaire tout en entourant ces pratiques de toutes sortes de justifications, et tout en les appuyant d'outils, de principes, et de théories empruntées à différentes sciences.

Cette systématisation a été soit l'œuvre des dirigeants eux- même qui réfléchissent sur leurs activités, soit l'œuvre des chercheurs et universitaires qui ont tenté de transformer lesdites activités, en théorie, voir en branches nouvelles (Ecole de la prise de décision, Mis (Management Informatiques Systèmes).

Toujours est-il que ces différentes théories, outils, principes ont été élaborés à partir d'une série de "croyances" liées à chacune des époques traversées, croyances désignées par "**modèle sous-jacent**" du management classique.

III- Les modèles sous- jacents du Management Classique.

Les idées et les pratiques des chefs d'industrie du début du siècle([1]) vont se faire en harmonie avec les croyances fondamentales du temps liées aux découvertes scientifiques les plus répandues de l'époque: apparition de la machine, du moteur, des chemins de fer au XIX^{e} et début du XX^{e} siècle. Ces idées à savoir la discipline la plus stricte, la spécialisation la plus poussée, la division du travail la plus détaillée, et enfin la rationalité se sont répandues à la suite de gigantesques progrès technique, économique et sociaux accomplis durant les XVIII et

---

[1] - Taylor (1957) première publication en 1911, et Fayol (1979) première publication en 1916, demeurent les précurseurs les plus marquants pour ce qui est de l'organisation de l'atelier de production et de l'administration générale.

ETUDIUP.com

XIX^{e} siècle où la science devenait la mesure de tout. Plusieurs auteurs y ont beaucoup contribué à savoir entre autres:

- **Adam Smith** à la fin du XVIII^{e} ;
- **Conte** au XIX^{e} pour l'esprit scientifique positiviste;
- **Durkheim** au début du XX^{e} siècle pour la division et la spécialisation du travail;
- **Max Weber** pour le triomphe de la rationalité et de la légitimité de l'autorité unilatérale dans une organisation rationalisée;
- **Taylor([1]) et Fayol** pour la conception individualiste et économique étroite des déterminants du comportement humain, d'un côté, et une croyance aveugle dans les vertus de la discipline et de l'ordre, de l'autre côté.

Ainsi, la prévisibilité, la discipline, l'autoritarisme l'ordre, le pouvoir, le chef tout- puissant omniscient, la division minutieuse du travail, la spécialisation détaillée des fonctions, la conduite rationnelle, la constance dans l'effort, l'obéissance docile,... constituent les modèles sous-jacents, les plus solides de la pensée managériale classique([2]).

Certes, ces modèles de base ont permis un accroissement considérable des capacités de production et amélioré la qualité de vie des citoyen, mais il s'avère qu'à l'heure actuelle, ils semblent constituer plus des obstacles que des facteurs d'efficacité générant par exemple des relations au travail très lourdes de répercussions négatives aussi bien pour la performance de l'entreprise que pour la productivité des employés.

Pour ce faire, tout gestionnaire d'aujourd'hui est obligé de maîtriser parfaitement toutes les théories de base et tous les théoriciens du management classiques, avant de réfléchir sur

---

[1] - Le Taylorisme considère que l'être n'agit, en particulier au travail, que pour maximiser ses gains (matériels) personnels.

[2] - Morgan (1989) "Images de l'organisation", Quebec- Paris, Pul- Eska.

ETUDIUP.com

tout changement ou toute amélioration de la façon de gérer dans la mesure où toutes les personnes et toutes les entreprises en sont toujours imprégnées.

IV- Les rapports de travail dans la pensée managériale classique

Dans la pensée managériale classique, toute activité doit être supervisée, vérifiée, et contrôlée par un chef dont l'efficacité sera mesurée par sa capacité à se faire obéir, par son aptitude au commandement: conception militariste de l'administration.

En d'autres termes, le chef (ou leader) doit non seulement être capable de commander, mais aussi de mobiliser, et d'entraîner ses hommes, les "troupes" enthousiastes et fières de suivre un tel personnage ne pourraient être qu'obéissantes, plus heureuses et plus performantes. Un tel leader pourrait même provoquer l'esprit de sacrifie gratuit chez les employés.

Il va sans dire que ce modèle de l'armée, concorde parfaitement aux interprétations des travaux tayloriens qui établissent une séparation radicale entre ceux qui pensent et **ceux qui ne doivent qu'obéir: le chef conçoit, pense, prévoit et ordonne, les chaînons successifs de la hiérarchie sont là pour transmettre, obéir et faire obéir.**

Dans la pensée managériale classique, seule cette conception des choses est à même de permette l'efficacité, si on la considère bien entendu, indépendamment des problèmes de gaspillage, de stress, de pollution, etc.

Mais, la contrepartie de cette "efficacité", l'employé est considéré comme un instrument passif, sa mission se limite à l'exécution stricte des ordres qu'on lui donne. Par voie de conséquences, ses qualifications demeurent très réduites et se limitent juste à celles lui permettant de comprendre les directives (orales, écrites, sous forme d'ordre de travail, ou de dessin) et de les appliquer selon les prescriptions, de cadences et de caractéristiques imposées.

ETUDIUP.com

C'est dire que le haut de la pyramide jouit d'importants avantages prérogatives, pouvoirs de décision et d'action que ces derniers sont très étroits vers le bas: l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, ni plus, ni moins. Cela garantit l'exercice d'un pouvoir indiscutable de la part des dirigeants.

Parallèlement à cette vision militariste des relations humaines, un courant de pensée s'est développé: le courant de psychologie et de sociologie industrielle. Ce courant consiste à manipuler, et à modifier les perceptions, les convictions et les attitudes des individus afin de les "canaliser" dans le sens désiré par les dirigeants résidant dans l'attachement à l'entreprise, à ses conjoints, à ses chefs et à leurs souhaits.

Toutefois, qu'il s'agisse du taylorisme ou de la psychologie et de la sociologie industrielle (le mouvement des relations humaines), **l'employé** est un instrument à rentabiliser, un des facteurs de production qui doit « donner son maximum », une machine musculaire, outil dont on se sert ou qu'on téléguide.

En tout cas, l'employé n'a qu'une chose à faire: exécuter ce qu'on lui indique, de la façon et à la cadence fixées.

Ainsi, il apparaît que dans le management classique, que tous, employés ouvriers, cadres moyens, hauts dirigeants poursuivent les mêmes objectifs.

En d'autre termes, tous les protagonistes dans l'entreprise apparaissent avoir les mêmes finalités et poursuivent les mêmes intérêts comme s'il s'agit d'une convergence générale dans les aspirations et les actes: absence totale de conflits ou de divergences au sein de l'entreprise.

Dans la pensées managériale classique, la grande majorité des dirigeants et des chefs d'entreprise ont une croyance aveugle dans les vertus du maximalisme et son corollaire la croissance indéfinie. Ils considèrent que accumuler constamment plus de richesse et produire davantage de biens sont à même de permettre une amélioration sensible des conditions de vie.

ETUDIUP.com

Il va sans dire que le principe de base qui conditionne toutes ces convictions reste: les bienfaits du marché, la libre entreprise et la concurrence et ce à partir d'une conception individualiste, voir égocentrique aussi bien des personnes que des entreprises ([1]). C'est donc en fonction de cette conception individualiste et égoïste des motivations et des actes que le personnel et les rapports de travail sont traités.

En guise de résumé, nous soutiendrons que les principaux piliers sur lesquels se base la pensée managériale classique et dominante sont:

- la discipline;
- l'ordre;
- l'obéissance;
- la hiérarchie;
- les différences de statuts;
- la séparation des rôles de conception et de réalisation;
- l'individualisme;
- convergences des objectifs et des intérêts;
- l'employé est considéré comme un simple facteur de production;
- rôle déterminant d'un management scientifique à partir des outils opérationnels.
- une vision de rapport de travail enfermant l'employé dans un simple outils de production, parce qu'il n'a pas à être consulté, à participer, à exprimer son point de vue, ni à partager les décisions, les informations, les résultats, les ressources propres à l'entreprise. D'ailleurs, c'est cette vision qui constitue

[1] - Cette conception dérive directement des travaux du père de la science économique Adam Smith qui parlait qu'égosme.

ETUDIUP.com

la composante fondamentale de la théorie **X de McGrégor**([1]), qui considère que l'employé est indigne de confiance, manquant d'intelligence et incapable de participer efficacement.

A la **théorie X** s'oppose la **théorie Y** vision plus favorable à la collaboration et à la participation considérant plutôt l'employé comme intelligent et auquel on doit avoir confiance.

Notons qu'à la fin de sa carrière, il retenait la **théorie X** bien qu'au début il adhérait à la **théorie Y.**

Conclusion:

Il semble que, dans beaucoup de contexte, le management traditionnel continue de sévir et de prendre le dessus sur toute autre forme de management renouvelé et ce pour les principales raisons suivantes:

- De peur de perdre leurs privilèges, leurs prestige et leur pouvoir, par exemple, en cédant, aux employés par une forme ou autre de partage: profit, décisions, conception, une part de leur main mise ancestrale sur l'entreprise, les dirigeants ont tendance à manifester une certaine rétitence à l'égard de tout changement;

- Une foi aveugle aux solutions techniques, à la haute technologie et à l'organisation rationnelle du travail (robotique, bureautique, logiciels de gestion) à pouvoir prendre la relève de l'humain partout où il y a "routine" et programmation;

- L'avènement des " nouveaux économistes", des "libertariens" ou encore des "néo-conservateurs" qui soutiennent fermement les vertus du marché libre, de la déréglementation et du laisser- faire et prônent la suppression de toutes les contraintes sociales, étatiques, juridiques qui entravent la libre entreprise et la concurrence.

---

[1] - Mc Gregor. D. (1960) "The Humain Side of Entreprise", New York, Mc Graw-Hill.

ETUDUP.com

Friedman([1]) et **Hayeek**([2]) constituent les principaux protagonistes de ce courant de pensées([3]). Les auteurs considèrent que « **les chances sont égales pour tous, le plus fort gagne, le prix du marché est juste et naturel, les plus intelligents dominent et commandent, moins on donne de droits garantis, plus l'incitateur à exceller sera grande... »**

Pour y parvenir, il conviendrait de ne pas partager, de ne pas garantir l'emploi ou le salaire, ou d'accorder un certain pouvoir aux employés et de les gâter davantage;

- Sous- qualification des ouvriers et employés puisqu'ils sont toujours maintenus en situation d'obéissance et de soumission.

C'est dire que le « management traditionnel », loin de reculer, il a tendance à trouver encore un écho et à s'ancrer davantage dans les pratiques d'entreprises, malgré les contributions fondamentales notamment de Simon([4]) et de **Mintzberg**([5]) qui on apporté du nouveau dans la pensée managériale classique durant les décennies 70 et 80.

Ainsi, deux grandes parties constitueront notre cours de management général :

- **La 1ère partie aura pour objet l'étude des composants du management.**

- **La 2ème partie, quant à elle traitera du processus de management.**

---

[1]- Friedman, J (1975) "Capitalism and Freedom", Charlotteville, University Press of Verginira.

[2]- Hayeck. F.A. Von (1973), Economic Freedom and Representative Government Westiminster, Institue of Ecnomic Affairs.

[3] - Interview de F. Hayeck "L'express" du 20 décembre 1980, pp92-101.

[4]- Simon H.A (1977) "The New Science of Management Decision", Englewood cliffs, New Jersey Prentice- Hall, 3rd édition.

[5] - Mintzbeg. H (1979) "The Structuring of organization, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice- Hall (traduction française: Structure et dynamique des organisations Montréal, Agence d'arc, 1982)

ETUDUP .com

TABLES DES MATIERS:

Introduction	4
Partie I : Les Composants du management	15
Chapitre I: Les apports d'Adam Smith, de Charles Babbages et de Frederick Winslow Taylor en management	17
Section I: L'apport d'Adam Smith (1723-1790) à la pensée managériale classique: les vertus de la division du travail.	17
§1- Contexte	17
§2- Les principes de base smithiens	18
A- La notion de main invisible	18
B- La concurrence et le marché libre	18
§3- Les conséquences des mécanismes de la régulation économique smithienne sur le monde des affaires et l'entrepreneur de l'époque	21
Section II: L'apport de Charles Babbages (1792-1871) en management	24
§1- Production à coût le plus bas possible	24
§2- Répercussion de la division du travail sur la baisse des coûts de production (baisse du prix d'achat du travail: salaire).	24
Section III: L'apport de FREDERICK Winslow Taylor (1856-1915) en management: Contenu et limites	26
I- Contenu	26
§1- Taylor: Sa biographie	26

ETUDIUP.com

§2- Les travaux des Taylor: Scientifique - Management 27

§3- L'organisation scientifique du travail (OST) : fondements et composants. 30

A- Fondents 30

B- Composants 30

§4-Résultats concrets découlant de l'application de son système OST 33

II- Limites et contradictions du système taylorien (OST) 35

Chapitre II : Les apports Fayoliens et Weberiens en management : les approches managériales administratives. 39

Introduction : 39

Section I : L'apporte de Fayol (1841-1925) en management (la pensée administrative Fayolienne): Contenu et limites 39

I- Contenu de la pensée administrative Fayolienne 39

§1- L'ouvre de Fayol : Administration Industrielle et générale. 40

§2- Henir Fayol: sa biographie 41

§3-Contenu de son système d'administration générale et de ses principes de gestion. 42

A- Contenu de son système d'administration générale (PODC) 42

B- Les principes fayoliens 44

1- Le principe de divisions de travail 44

2- Principe d'autorité et de responsabilité 44

3- Le principe de discipline 45

4- Principe d'unité de commandement 45

ETUDUP .com

5- Principe d'unité de direction 45

6-Principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général 45

7- Principe de rémunération du personnel 45

8-Principe de centralisation- décentralisation 46

9- Le principe de la hiérarchie 46

10- Principe d'ordre 46

11- Principe d'équité 47

12- Principe de stabilité du personnel 47

13- Principe d'initiative 47

14- Principe d'unité du personnel. 47

§4- Les conséquences théoriques et pratiques de la pensée Fayolienne 47

§5-Fayolisme-Taylorisme :Similitude/ complémentarité et divergences /contradictions. 50

A-Divergences /contradictions entre Fayolisme et Taylorisme 50

B- Similitudes/ complémentarités entre Fayolisme et Taylorisme 51

II- Apports et limites de la pensée administrative fayolienne 52

§1- Les apports de la pensée Fayolienne 52

§2- Limites théoriques et pratiques de la pensée Fayolienne 52

Section II: L'apport de Max Weber (1864-1920) en management: L'organisation administrative bureaucratique 55

§ 1- Entrée de weber en management 56

§2- L'ouvre de Weber 57

ETUDUP .com

§3- Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations dans la pensée weberienne. 58

1- L'autorité rationnelle ou légale 58

2- L'autorité traditionnelle 58

3- L'autorité charismatique 59

§4-Ce que disent les manuels récents de mangement sur la pensée weberienne. 59

Chapitre III: Le Management des relations humaines: contenus et limites 65

I- Contenu 65

Section I: La théorie du management d'Elton Mayo: contenu et limites 66

I- Composants 66

§1- Elton Mayo (1980-1949): Sa biographie 66

§2- Les expériences d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne de la Wertern Electric Company de Chicago. 68

A- Le fait fondateur 68

B-Etude approfondie du système d'organisation informel: L'effet Hawthorne 69

C- La théorie des relations humaines 70

(1)-L'impact du groupe et de ses relations interpersonnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail 71

(2)-Intérêt des relations sociales entre individus et groupes. 72

II-Limites de la théorie des relations humaines 72

D- Les principaux travaux –continuateurs d'Elton Mayo. 75

ETUDIUP.com

(1)- Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947): La théorie du champs psychologique, la théorie de leadership et la théorie de la dynamique des groupes 75

1- La théorie du champ psychologique 75

2- La théorie de leadership 76

3- La théorie de la dynamique du groupe. 77

(2)- Abraham H. Maslow et la pyramide des besoins (1908-1970) 79

2.1- Contenu 79

2.2-La théorie de motivation ESC d'Alderfer 82

2.3 La théorie des deux facteurs F.Herzberg 84

2.4- La théorie d'équité de J.Adams 86

2.5- L'approche de la motivation par réalisation d'objectifs 89

(3) L'apport de chris Argyris en management 92

(3)L'apport de chris Argyris en management

(4)- L'apport Rensis Likert (1903-1981) en management: La théorie de l'intégration du groupe 93

4.1 - Le principe des relations intégreés 93

4.2- Les styles de direction et de management dans la conception de Likert 93

(5) L'apport des Douglas Mc Gregor en management (1906-1964): La théorie XY 98

5.1- La théorie X: fondements et composants 99

5.2- La théorie y (une approche managériale opposée à la théorie X): fondements et composants. 99

ETUDUP .com

(6)- De nouveaux styles de management dans les organisations. 101

6.1- L'apport de blake et Mouton en Mangement: les deux dimensions de management. 102

6.2- L'apport de B. Tannenbaum et W. Schmidt : la théorie des style de direction 106

6.3 L'apport de W Bennis en management : La théorie du Leadership 108

6.3.1- La théorie du leadership : contenu et caractéristiques du Leadership 109

6.3.2: Principes caractérisant le leadership 110

Chapitre IV: La décision: Contenu, processus introduction outils et théories 113

introduction 113

Section I: La décision: Composante centrale dans toute organisation 116

§1- La décision: caractéristiques et éléments de définition 116

§2- Le processus de décision: un ensemble d'événements enchaînés et successifs 117

§3- Les différentes catégories de décision 124

A- Les trois grandes catégories de décision 124

1- Les décisions stratégiques 124

2- Les décisions administratives. 124

3- Les décisions courantes 125

B- Les catégories secondaires 125

1- Les décisions programmées 125

2- Les décisions non programmées 126

§4- Les outils d'aide à la décision 126

ETUDUP .com

A- L'arbre de décision 126

1- Intérêt de l'arbre de décision 127

2-Principe et éléments de base de l'arbre de décision 127

B- Le point mort 130

C- Le brainstorming 131

D- le modèle de décision de Vroom 132

Section II: La théorie de la prise de décision: Les apporches de l'école classique, de H.A Simon, de Cyert et March 133

§1- Le modèle décisionnel classique de Harvard 133

§2-L'apport de Herbert Simon en management: l'analyse du processus de décision (contenu et limites) 136

I- Contenu 136

A- Biographie et contexte d'Herbert Simon 136

B- Les travaux de Simon et leurs contributions dans la pensée managériale 138

C- L'école de la prise de décision: composants et limites 141

1- Composants 141

1.1 Les concepts de décision- décideur 141

1.2 La rationalité limitée: Concept central de l'école de la prise de décision 143

II- Limites du modèle de Herbert Simon 145

§3- La théorie comportementale de la firme de Cyert et March 147

A- Analyse des Processus de décision et introduction du concept de slack organisationnel: deux variables clés de 147

ETUDUP .com

l'approche comportemontaliste de Cyert et March

B-Les composants de la théorie comportementale de la firme 148

1- La gestion des confits 148

2- La limitation de l'incertitude 149

3- Résolution des problèmes par proximité 149

4- Le concept d'apprentissage organisationnel collectif 150

Partie II: Le processus du management: le P.O.D.C 155

Introduction: 156

Chapitre I : La planification : de la planification stratégique à la planification opérationnelle 157

Introduction : 157

Section I: La notion de planification et de plan 158

§1- Notion de planification: étymologie et définition 158

§2 – La notion de plans: la notion de plan ne doit pas être confondu avec la notion de planification 160

Section II- La planification à long terme : définition, durée et fonctionnement 161

§1- Définitions 161

§2- Durée de la planification à long terme 162

§3- Fonctionnement de la planification dans un environnement incertain 162

§4- Avantages de la planification à long terme 163

§5- Obstacles à une planification à long terme 163

ETUDUP .com

A- La pression exercée par la recherche du profit immédiat 163

B-Conflits entre fonctionnels et opérationnels 164

§6- Appréciation de la planification à long terme 164

Section III: La planification stratégique : Fondements, contenu et processus 165

§1-Fondements 165

1- La planification – prévision 166

2- La planification- table de décision 166

§2- Contenu 167

A-Définition de la stratégie et de la planification stratégique 167

B-Vocabulaire de la planification stratégique 170

§3- Le processus et les étapes de la planification stratégique : Outil de la mise en œuvre de la stratégie 172

Section IV: Appréciation globale de la planification stratégique 174

§1- Les rôles techniques et organisationnels de la planification stratégique. 175

§2-La fonction socioculturelle de la planification stratégique 175

Section V: La planification sociale 178

§1- L'approche française de la planification sociale : l'inclusion des variables sociales internes 179

A- Contenu et fonctionnement 179

(1)Du bilan social à la planification sociale (du bilan social au bilan social participatif) 179

ETUDIUP.com

(2)-L'approche de la planification sociale autonome 171

B-Défauts et faiblesses de la planification sociale issue du bilan social 184

1- La hiérarchie opérationnelle 184

2- Une conception réduite du « social » 184

3-La négociation plus « distributive » que concertante. 184

4- L'économique et le social : deux concepts asymétriques 185

§2- L'approche américaine de la planification sociale : l'inclusion des variables sociales externes 186

A- Fondements de la planification sociale à l'américaine 186

B- Les outils managériaux d'adaptation aux pressions sociopolitiques externes. 186

§3- La stratégie socio- économique 188

Section VI: La planification opérationnelle: contenu 191

§1- Fondements de la planification opérationnelle. 191

§2- Nature et objectifs de la planification opérationnelle 193

(1)Planifier l'amélioration du fonctionnement des activités existantes. 194

(2) Programmation des décisions stratégiques. 194

(3)Chiffrer l'ensemble des recettes et des dépenses 194

ETUDUP .com

§3-Processus d'élaboration du plan opérationnel: étapes à suivre 195

A- Première étape: préparation des données de base. 195

1- L'éclatement des objectifs généraux en objectifs opérationnels 195

1.1- Une bonne compréhension des objectifs 197

1-2- Des objectifs opérationnels réalistes 198

1.3- Limitation du nombre d'objectifs 198

1.4- Des objectifs équilibrés 198

1.5- Une révision périodique des objectifs 199

2-Mise en place des politiques, règles et procédures. 199

B- Deuxième étape: Etablissement des plans d'activités sectoriels 201

1-Le plan financier: gestion de l'actif et du passif 201

2- Le plan personnel 204

3-Le plan commercial: éléments déterminants et composants 206

§4- Les outils de la planification 211

A- Le tableau linéaire des responsabilités (TLR) 211

1- Contenu du diagramme 211

2- Avantage du diagramme 212

B- La diagramme de Gant: contenu et limites 213

1- Contenu 213

2- Limites 214

C- Le plan de charge 215

D- L'organigramme technique 216

ETUDUP .com

E-Le PERT (Programme Evaluation and Review Technic et le CPM (Critical Path Method) 216

1- Utilité du PERT et du CPM 216

2- Construction graphique du PERT et du CPM 217

3- Avantage du PERT : 219

C-Etablissement et approbation du plan d'ensemble 219

1- Consolidation des plans d'action sectoriels 220

2- Approbation et diffusion du plan d'ensemble 220

§6- Répartition des trois niveaux de panification dans l'organisation 220

Chapitre II: L'organisation 225

Section I: Concept d'organisation 225

§1- Définition de l'organisation 225

A- Définition de l'organisation selon l'approche systémique 225

B- L'organisation en tant que structure 228

§2- Les éléments de base en organisation 229

A-Concept d'organigramme: Définition, fonctions et pouvoirs 229

(1) Définition du concept d'organigramme 229

(2)- L'organigramme: expression des fonctions et pouvoirs 233

B- Le concept de division technique du travail: contenu et limites 243

1- Contenu 243

2- Limites 244

C-Le concept de spécialisation organisationnelle 244

1- Le concept de poste de travail 244

ETUDUP .com

(1)- Définition du poste de travail 244

(2) Les approches de la définition du poste de travail 246

2.1-L'approche de l'organisation Scientifique travail (OST): 247

2.2- L'approche de l'élargissement du poste 248

2.3- L'approche de la rotation du poste 248

2.4- L'approche de l'enrichissement des postes 249

(1) Les contacts directs avec la clientèle 249

(2) La programmation par l'employé de son propre travail 250

(3) L'attribution d'un produit 250

2.5- L'approche sociotechnique 250

2-Le concept de différenciation 251

D- Le concept de l'intégration 252

E- Le concept de coordination 254

F- Le concept d'éventail de subordination 254

G- Le concept de décentralisation 256

H- Le concept de Formalisation 256

1- Les avantages 256

2- Les inconvénients 257

I- Le concept de l'autorité 257

J- Le concept de hiérarchie 257

Section II: Les structures de l'entreprise 257

§1- Définition du concept de structures d'entreprise 257

§2- Les approches de définitions du concept de structure 260

ETUDIUP.com

A-L'approche de définition du concept de structure par ses composants 260

(1) Le composant "superstructure" 260

(2) Les composants "infrastructure" 261

B- L'approche de définition du concept par ses caractéristiques 262

C- L'approche de définition du concept par les fonctions 262

D- Une autre façon de concevoir la structure organisationnelle de l'entreprise. 263

1- La conception "configurationnelle" de G.K Dow 263

2- La conception "interactionniste" 264

§3- Typologie des structures: départementalisation 264

A- L'approche typologique à partir des composants" superstructure" 264

(1) La typologie traditionnelle 264

1.2- La structure fonctionnelle 265

1.1.1- Représentation graphique 265

1.1.2-Caractéristiques de la structure fonctionnelle 265

1.1.3- Avantages de la structure fonctionnelle 266

1.1.4- Les inconvénients de la structure fonctionnelle 266

1.2- La structure divisionnelle 267

1.2.1- Présentation schématique 267

1.2.2-Caractéristiques de la structure divisionnelle 269

ETUDIUP.com

1.2.3- Avantages de la structure divisionnelle 270

1.2-4-Les inconvénients de la structure divisionnelle 272

1.3- La structure matricielle 273

1.3.1- Caractéristique de la structure matricielle 274

1.3.2-Représentation schématique de la structure matricielle 274

1.3.3 Les avantages de la structure matricielle 276

1.3.4- Les difficultés du fonctionnement du mode d'organisation structurel. 277

2- Les nouvelles formes d'organisation 278

2.1- La structure de groupe 278

2.1.1- Présentation schématique 278

2.1.2. Caractéristiques 279

2.2-La "multistructure" 280

2.2.1-Caractéristiques et présentation schématique 280

2.2.2- Avantages et inconvénients de la " multistructure 281

B-Typologie des structures à partir des composants "infrastructures" 282

(1)Typologie de R. Likert: Introduction des variables psychologiques 282

1- La structure "autoritaire exploiteur" 282

2- La structure "autoritaire paternaliste" 283

3- La structure "consultative" 283

4- La structure "participative du groupe" 284

(2)- La typologie de H.Mintzberg: le point de vue d'un spécialiste des théories des organisations 284

ETUDIUP .com

1- La structure simple 288
2- La bureaucratie mécaniste 288
3- La bureaucratie professionnelle 289
4- La structure divisionnelle 289
5- L'adhocratie 290
(3)-La typologie de W.G. Quchi et A.M. Jaeger: Introduction des facteurs culturels. 291
§4- Les facteurs déterminants des modes de structuration et de leur évolution 293
A- L'explication par la stratégie 293
(1) La thèse de chandler: la stratégie facteur déterminant de la structure 293
(2)L'antithèse de J. Bower: rétroaction de la structure sur le stratégie 295
(3)L'approche synthétique de RA Burgelman: Modèle réconciliant la thèse de chandler et l'antithèse de Bower 296
B-L'explication par le contexte: l'approche contingencialiste 296
(1)J. Woodward et l'impact de la technologie sur la structure des organisations 297
(2)L'impact de la taille sur la structure des organisations: les travaux du groupe de l'université d'Aston Birmingham 298
(3)Impact des caractéristiques de l'environnement sur les structures de l'organisation. 298
1) Les contributions de Emery et Trist 299

ETUDUP.com

(2)Les contributions de P.R Lawrence et J.W.Lorsh 299

(3) Impacts des variables culturelles sur les structures de organisations 300

Chapitre III: La Direction 303

Section I: De l'approche classique du travail des cadres à l'approche de l'activité du Leader. 303

§1- L'approche classique du travail des cadres: POPDCORB 303

§2- L'approche du "grand homme": Le grand Leader 305

§3- L'approche de l'entrepreneur 305

§4- L'approche de la théorie de la décision: L'école de la prise de décision 306

§5- L'approche du commandement efficace: Concept de Leadership 306

§6- L'approche du pouvoir du leader: Qualités et impacts du Leader sur la performance de l'organisation 307

§7- L'approche comportementaliste du Leader 308

§8- L'approche de l'activité du leader: La méthode de l'agenda 309

Section II: La description du travail des cadres 309

§1- Une intensité très grande de travail 309

§2- Caractère ininterrompu, varié et discontinu du travail des cadres 310

§3- Caractère pragmatique du travail des cadres 311

ETUDUP .com

§4- La communication verbale au centre des activités des cadres 311
§5- Le cadre au centre d'une multitude de relations 312
§6- Les droits et les devoirs sous le contrôle du cadre 312
Section III: La conception du travail du manager chez Mintzberg: Contenu et limites 313
I- Contenu 313
Introduction: 313
§1 - Les dix rôles du cadre selon Mintzberg 313
A- Les activités interpersonnelles du cadre 315
(1) Le cadre en tant que symbole: 315
(2) Le cadre en tant que leader 315
(3) Le cadre en tant qu'agent de liaison 316
B- Les activités du cadre liées à l'information 316
1- Cadre en tant qu'observateur actif: 317
2- Le cadre en tant que diffuseur 318
(3) Le cadre en tant que porte-parole 318
C- Les activités décisionnelles du cadre 319
1- Le manager en tant qu'entrepreneur 320
2- Le manager en tant que régulateur 321
3- Le manager en tant que répartiteur de ressources 322
4- Le manager en tant que négociateur 322
§2- Les enseignements tirés du travail des cadres 323
II- Limites 325

ETUDIP .com

Chapitre IV : Le contrôle : de la conception traditionnelle du contrôle à l'autocontrôle. 329

I- La conception traditionnelle du contrôle : contenu et limites 329

I- Contenu 329

Section I : Les différentes définitions de la notion de contrôle 330

(1) Définition managériale 330

(2) Définition élargie 330

Section II : Etude des niveaux, de la typologie et des formes de contrôle 331

§1- Etude des niveaux de contrôle 331

A- Le contrôle externe : définition et objectifs, 332

1- Définition 332

2- Objectifs 332

B- Le contrôle interne : Définition, objectifs Outils et etendu 332

1- Définition 332

2- Objectif 333

3- Les outils du contrôle interne 333

4- Etendu du contrôle 334

§2- Typologie de contrôle 334

A- Le contrôle préventif ou proactif : définition et outils 335

1- Définition 335

2- Les outils du contrôle préventif 335

B- Le contrôle d'alerte ou réactif 335

§3- Les différentes formes de contrôle 336

ETUDIP .com

A- Le contrôle en temps réel 336

B- Le contrôle en temps différé 336

C-Le contrôle budgétaire : définition et importance 337

1- Définition 337

2- Importance du contrôle budgétaire 339

D- Le contrôle de gestion 339

E-Le contrôle de qualité : Définition du concept de la qualité et du concept du contrôle de la qualité 340

Section III: Etude des étapes du processus du contrôle 341

§1- Les étapes préparatoires. 341

§2- Les étapes opératoires 342

Section IV: Les outils du contrôle 346

Section V: Les objectifs du contrôle 347

Section VI: Limites de la conception traditionnelle du contrôle 349

II: Le management autocontrôle 350

Bibliographie 352

ETUDIUP .com

ETUSUP.com

Pour obtenir
la version
complète de ce
livre veuillez
la Télécharger